

AUSGRÜNDUNGEN

Probates Mittel der Risikominimierung

■ Gabriele Moos und André Peters

Manche ehrenamtliche Vorstände in sozialen Organisationen betrachten ihr ideelles Engagement mit gemischten Gefühlen. War der rechtsfähige Verein, dem sie vorstehen, über viele Jahre in sicherem Fahrwasser, so mehren sich die Anzeichen einer turbulenten Zukunft. Die Ausgründung von Geschäftsfeldern kann ein geeigneter Weg sein, den drohenden Gefahren zu begegnen.

In diesen turbulenten Zeiten führen vermeintliches und tatsächliches Missmanagement, Missbrauch von Kompetenzen und eine Reihe von teilweise spektakulären Betrugsfällen auch in sozialen Organisationen zu einer verstärkten Kritik an Aufsichtsräten (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2004). Mitglieder von Aufsichtsgremien von sozialen Organisationen bekleiden – zumindest in den meisten Fällen – ein Ehrenamt. Es stellt sich die Frage, ob eine mangelnde Professionalität von Aufsichtsratsmitgliedern mit dieser Ehrenamtlichkeit entschuldigt werden kann. Die Relevanz der Haftung bei einer fehlerhaften Ausübung des Aufsichtsratsmandats im Non-Profit-Bereich wird heute noch immer unterschätzt.

Die Unruhe wächst. Insbesondere bei denen, die wissen, dass im Falle von Konkursverschleppung oder Betrug der ehrenamtliche Vorstand haftet. Was tun, um die eigenen Interessen zu schützen?

Neben der Anwendung des Corporate Governance Kodex (DCGK) prüfen viele Träger, ob die Rechtsform des eingetragenen Vereins für die betrieblichen Aktivitäten noch die geeignete ist.

Was bringt der Corporate Governance Kodex? Lassen sich mit Ausgründung in eine gemeinnützige GmbH Risiken minimieren? Was ist zu beachten? Wie sieht das Vorgehen aus?

Risikominimierung durch Überwachung

Der deutsche Corporate Governance Kodex liefert über die gesetzlichen Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften hinaus konkrete Handlungsempfehlungen und Standards für die Unternehmensführung und Aufsicht im Non-Profit-Bereich (vgl. Bachert 2006, 19).

Die Kernaufgabe der Corporate Governance besteht darin, die Führung und Überwachung so zu gestalten, dass die Existenz der Organisation langfristig gesichert wird (vgl. Schuhlen 2004, 19). Der fünfte Abschnitt des Deutschen Corporate Governance Kodex enthält Regelungen, die die Pflichten von Aufsichtsratsmitgliedern in Non-Profit-Unternehmen verdeutlichen. Auch wenn der Deutsche Corporate Governance Kodex für gemeinnützige Einrichtungen in der Rechtsform des eingetragenen Vereins rechtlich nicht bindend ist, sollte er, gerade weil die Unternehmen steuerliche Privilegien genießen, eine normative Vorgabe für das Managementhandeln sein (vgl. Baums 2001 zitiert nach Bachert 2006, 41).

Von zentraler Bedeutung ist die Aufgabe des Aufsichtsrates, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen, wobei er in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden ist. Der Aufsichtsrat soll hierzu



Prof. Dr. Gabriele Moos studierte Volkswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Management sozialer Dienstleistungen.

Nach der Promotion arbeitete sie beim Sozialwerk St. Georg e. V. in Gelsenkirchen, davon bis 1997 als Vorstandsassistentin, danach als Geschäftsführerin und seit 2000 als Mitglied des Verwaltungsrates. Am RheinAhrCampus in Remagen hat sie eine Professur für Sozialmanagement. Daneben ist sie 1. Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft in der Sozialwirtschaft und in Non-Profit-Organisationen e. V. (DGCS) sowie im Beirat für die Zeitschrift SOZIALwirtschaft und für den Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell.

E-Mail moos@rheinahrcampus.de



André Peters ist Diplomkaufmann und leitet den Geschäftsbereich Sozialwirtschaft der contec GmbH. Er ist zuständig

für die Bereiche Trägerorganisationen, Komplexeinrichtungen sowie Alten- und Behindertenhilfe. Er berät und bietet Fortbildungen an zum strategischen und operativen Controlling und begleitet Veränderungsprozesse. E-Mail peters@contec.de

regelmäßig Kontakt mit dem Vorstand halten und mit ihm die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens beraten (DCGK 5.2). Zudem hat das Aufsichtsgremium die Personalhoheit gegenüber dem Vorstand.

Die Aufbereitung von Informationen zur Unternehmenssteuerung ist die gemeinsame Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat (vgl. Bachert 2006, 37). Das Aufsichtsgremium ist einerseits dazu angehalten, sich über die Risiko-

lage und das Risikomanagement des Unternehmens zu informieren, andererseits ist das Aufsichtsgremium selbst ein wichtiger Bestandteil eines Risikomanagementsystems. Diese Doppelrolle kann beispielsweise dazu führen, dass ein schlecht qualifiziertes und unorganisiertes Aufsichtsgremium zu einem nicht zu unterschätzenden Problem für die Organisation wird.

Geschäftsführungstätigkeit und der Tätigkeit im Aufsichtsgremium

- kontinuierliche Überprüfung der Effizienz der Zusammenarbeit innerhalb der Geschäftsführung und des Aufsichtsgremiums, die Festlegung von Regelungen über Aufgaben und Zuständigkeiten der Mitglieder dieser beiden Gremien

ist. Vielfach sehen die Verantwortlichen der Vereine selbst, dass die Anforderungen an die Geschäftsführung und die Aufsichtsräte erheblich angestiegen sind.

Wenn sich zeigt, dass innerhalb der Vereinsstrukturen wichtige Veränderungen nicht mehr umgesetzt und eine effektive Kontrolle und Überwachung nicht mehr möglich ist, sollte über eine Ausgründung in Tochtergesellschaften nachgedacht werden. Vielfach bieten hier die klareren Leitungsbefugnisse und die eindeutigeren organisatorischen Strukturen Vorteile.

»Die Frage der Haftung von Aufsichtsräten wird bei einer steigenden Anzahl von Insolvenzen einen neuen Stellenwert erhalten«

Pflichtverletzungen können sich beispielsweise ergeben, wenn die Risikolage falsch eingeschätzt wird oder die zur Risikosteuerung notwendigen Maßnahmen nicht eingeleitet werden. Aus haftungsrechtlicher Sicht sind vor allem nicht gezogene Konsequenzen (z. B. Ablehnung einer erforderlichen Zustimmung) relevant.

Im Hinblick auf eine Verbesserung der Arbeit von Aufsichtsgremien wird in diesem Zusammenhang die Prüfung der Effektivität und Effizienz des Aufsichtsgremiums mit Hilfe von Evaluationen diskutiert (Bachert 2006, 382). Seine Überwachungsfunktion erfüllt das Aufsichtsgremium in der Regel durch das Abhalten von Sitzungen, durch die Einsichtnahme in die relevanten Unterlagen sowie durch die Einbindung in die Abschlussprüfung. Der Zeitaufwand für ein normales Aufsichtsmandat liegt bei rund acht Arbeitstagen pro Jahr (Solidaris 2003, S. 39).

Wenn eine geringe Professionalität der Aufsichtsgremien oder Zeitmangel zu Steuerungsproblemen führen, stellt sich die Frage, wie die Arbeit von Aufsichtsgremien verbessert werden kann. Von besonderer Relevanz ist die nähere Umschreibung der Rechte und Pflichten des Aufsichtsgremiums (Solidaris 2003).

Die wichtigsten Vorgaben sind die

- fachliche Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums abgeleitet aus einem zuvor erstellten Anforderungsprofil
- Offenlegung potenzieller Interessenkonflikte bei der Erfüllung der

- Beachtung der Grundsätze zur Bestellung der Mitglieder für ein Aufsichtsgremium, beispielsweise dürfen sie nicht in Wettbewerbsbeziehungen zur jeweiligen Organisation stehen
- Beschränkung der Amtszeit, um Betriebsblindheit zu verhindern
- enge Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsgremium im Rahmen des dualen Führungssystems (vgl. Solidaris 2003).

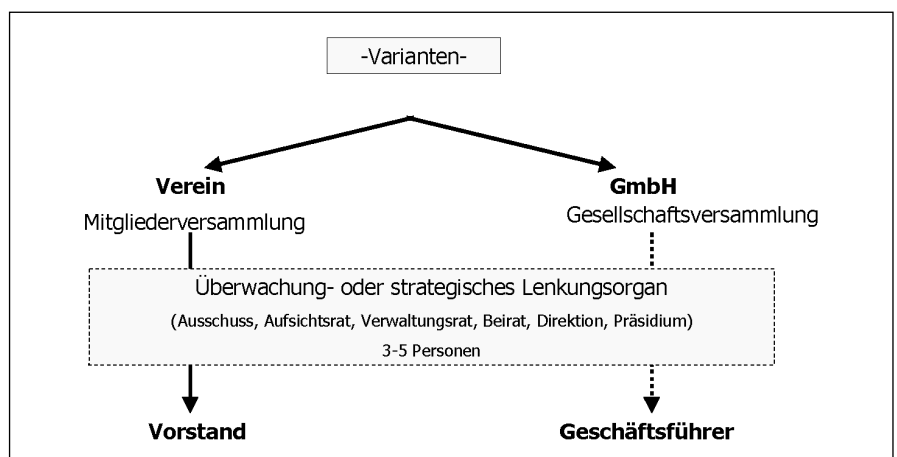
Risikominimierung durch Ausgründung

Die Frage der Haftung von Aufsichtsräten wird bei einer steigenden Anzahl von Insolvenzen im Sozialbereich einen neuen Stellenwert erhalten. Trotzdem ist in der Praxis vielfach festzustellen, dass eine wirksame Kontrolle und Überwachung gerade bei vielen karitativen Vereinen nicht oder nur sehr schwierig umzusetzen

Ein Praxisbeispiel

Ein eingetragener Verein mit Wohnen im Verbund, Werkstatt für Menschen mit Behinderung und offenen Hilfen hatte Schwierigkeiten, einen geeigneten Nachfolger für die Position des Vorstandsvorsitzenden zu finden. Außerdem ging die Geschäftsführung im laufenden Jahr in den Ruhestand. Während alter Vorstand und alte Geschäftsführung über Jahrzehnte vertrauensvoll zusammengearbeitet haben, stellen sich die amtierenden die Frage, wie es mit dem neuen Geschäftsführer weitergeht? Welche Kompetenzen soll er haben? Wie wird er kontrolliert?

Um diese Herausforderung anzugehen, entschieden sich die Verantwortlichen, eine Ausgliederung der eigenen Einrichtungen in eine gemeinnützige GmbH zu prüfen (vgl. Abb. unten). Damit sollten folgende Ziele realisiert werden:



Organisation:

- Personelle Trennung von anwalt-schaftlicher Interessenvertretung und betrieblicher Dienstleistungser-bringung
- Schaffung von Strukturen, die Reak-tionsschnelligkeit und unterneh-merisches Handeln erleichtern
- Verbesserung der Außenvertretung durch Eintragung von Geschäfts-führung und Prokuristen ins Han-delsregister

Corporate Governance:

- Aufbau eines fachkompetenten Auf-sichtsrates
- Optimierung der Unternehmens-führung durch Trennung von Lei-tung und Kontrolle
- Wahrung des Vier-Augen-Prinzips in der GmbH über eine Prokuri-stenstruktur
- Umsetzung der Corporate-Gover-nance-Anforderungen des Spitzen-verbandes

Verein:

- Entlastung des ehrenamtlichen Vorstandes vom operativen Tages-geschäft
- Abgabe des persönlichen Haftungs-risikos an die neue Geschäfts-führung
- Vermögenssicherung und Risikomi-nimierung durch Ausgliederung ohne Übertragung des Immobilien-bestandes
- neue Chancen im Immobilienma-nagement durch internen Kapital-markt und interne Investor-Betrei-ber-Modelle (Verein als Vermieter und Geber von Gesellschafterdarle-hen)

Neben den Chancen gab es natür-lich auch zahlreiche Befürchtun-gen:

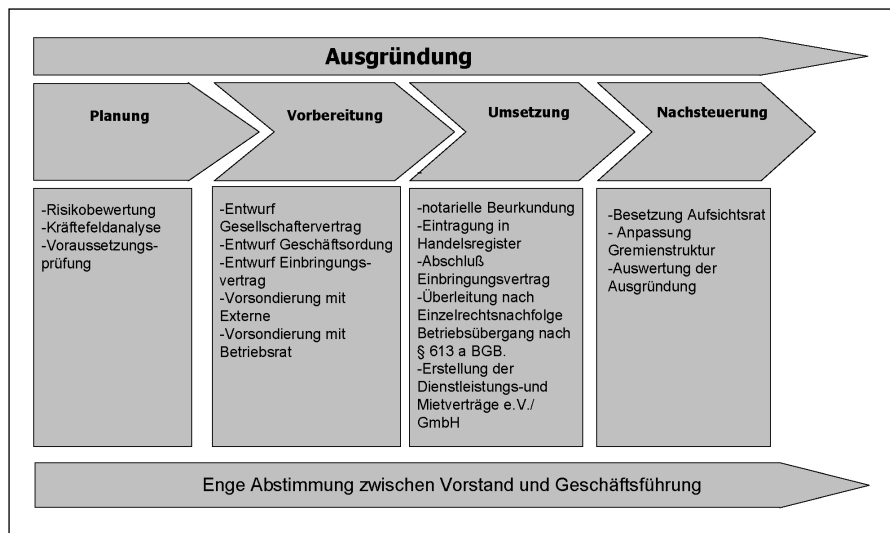
- Vermutete Widerstände bei Spen-dern, Vereinsmitgliedern und Mit-arbeitern
- institutionalisierte Konflikte an der Schnittstelle zwischen Haupt- und Ehrenamt

- stärkere Formalisierung und wirt-schaftliche Orientierung der GmbH
- geringe Identifikation der neuen Gesellschaft mit den Werten des Vereins
- erschwerter Informationsfluss zwi-schen GmbH und Vorstand (bzw. Vereinsmitgliedern)
- fehlende Einflussnahme des Vor-standes auf das Tagesgeschäft der GmbH

Nach der ersten Grundsatzentschei-dung erhielt die Geschäftsführung den Auftrag, die Ausgründung in eine

eigene gemeinnützige GmbH weiter zu prüfen. Ein entsprechender Gesell-schaftervertrag wurde entworfen und eine neue Geschäftsordnung vorbe-reitet.

Es wurde diskutiert, welche Ge-schäftsfeldaktivitäten im Verein ver-bleiben sollten und welche in die GmbH wechseln. Nach interner Prü-fung verblieb sowohl die Zentralver-waltung als auch die vorhandenen Beratungsstellen und die Frühförde-rung zur Wahrung der Gemeinnüt-zigkeit im Verein. Der neue GmbH-Geschäftsführer wurde gleichzeitig als Vereinsgeschäftsführer bestellt (vgl. Abb. unten).



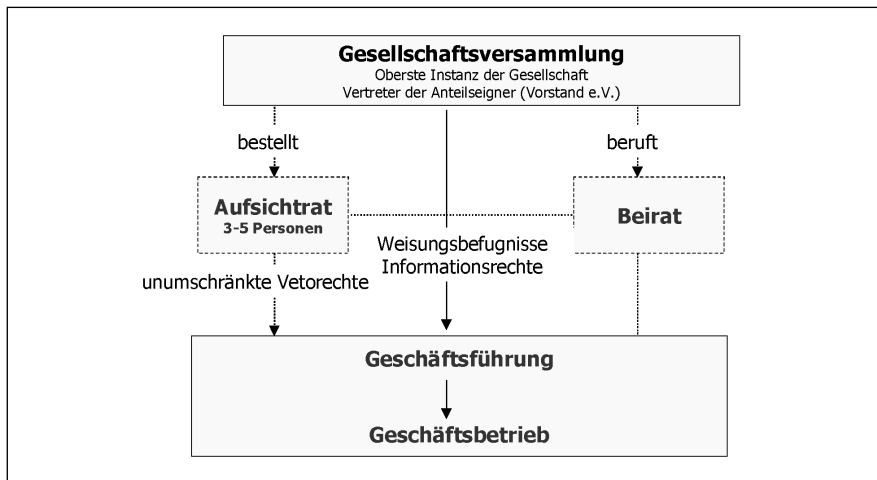
Bereits in einer frühen Phase be-gannen erste Sondierungsgespräche mit Betriebsrat und Entscheidungs-trägern in Verein und Umfeld. Paral-lel wurde das gesamte Vorhaben mit allen Vertragspartnern und Aufsichts-behörden abgestimmt. Während Ko-stenträger, Banken und Zusatzversor-gungskasse keine Bedenken hatten, konnte mit dem Betriebsrat erst nach längerer Verhandlung eine Einigung erzielt werden. Zur Kapitalausstat-tung der gemeinnützigen GmbH erar-beitet die Geschäftsführung einen Vorschlag, der auch bei vorüberge-henden Liquiditätsengpässen eine unternehmerische Handlungsfähig-keit sicherstellen sollte.

Nach Beschluss der Mitgliederver-sammlung wurde die neue Tochter durch notarielle Beurkundung ge-gründet und ins Handelsregister ein-getragen. Über einen Einbringungs-vertrag zwischen eingetragensem Verein und gemeinnütziger GmbH wurde festgelegt, welche Werte aus

Anlage- und Umlaufvermögen in die GmbH überzuleiten sind. Der Aus-weis der einzelnen Vermögensgegen-stände erfolgte über Inventar-, Offen-Posten- und Kreditoren-Listen.

Die GmbH-Gründung fand zu ei-nem 1. Januar statt, so dass kein zu-sätzlicher Jahresabschluss notwendig war. Gewählt wurde die Ausgliederung in der Einzelrechtsnachfolge (nach BGB) – die betroffenen Ver-tragspartner stimmten der Übertra-gung der Verträge problemlos zu. Auch die Überleitung der Arbeits-verträge (Betriebsübergang nach § 613a BGB) erfolgte reibungslos (vgl. Abb. nächste Seite).

Zwischen Verein und GmbH wur-den neue Mietverträge über Gebäude, Inventar und Fahrzeuge geschlossen. Der Kostenträger erkannte die Mieten an. Die vom Verein zu erbringenden Verwaltungsleistungen wurden in ei-nem gesonderten Dienstleistungsver-trag festgelegt. →



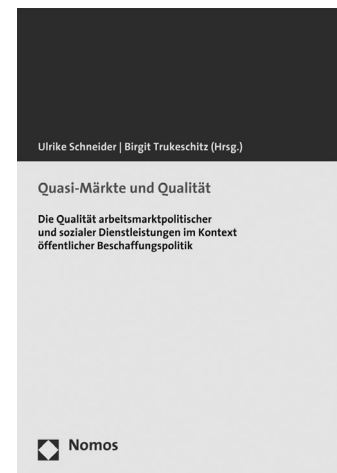
Der Gesellschaftervertrag regelt den Geschäftszweck der gemeinnützigen GmbH sowie die Rechte und Pflichten von Geschäftsführung, Gesellschafterversammlung und Aufsichtsrat. Alle Vorbehaltsgeschäfte wurden mit entsprechenden Wertgrenzen aus der Vereinsatzung übernommen. Der neu gegründete Aufsichtsrat konnte mit qualifizierten Experten besetzt werden und tagt nun einmal im Monat. Die Gesellschafterversammlung, die mit dem Vorstand des eingetragenen Vereins personenidentisch ist, konnte ihre Sitzungshäufigkeit auf einen quartalsweisen Turnus reduzieren. Damit wurden neue Freiräume für anwaltschaftliches Engagement geschaffen und die Haftung liegt nun bei der hauptamtlichen Geschäftsführung.

Fazit

Das Praxisbeispiel zeigt, dass organisatorische Veränderungen immer auf den Einzelfall zugeschnitten werden müssen. Ein Rechtsformwechsel, eine Ausgründung oder eine Neubesetzung des Aufsichtsgremiums kann nie die einzige Lösung eines Problems sein. Es ist zu beachten, dass die mit einer GmbH-Gründung in der Regel verfolgten Ziele, nämlich Haftungsbezug für die verantwortlich Handelnden theoretisch ebenso im Verein umsetzbar sind, sofern die dazu notwendigen Satzungsänderungen durch die Entscheidungsgremien beschlossen werden können. Eine Änderung der Rechtsform in eine GmbH hat vor allem dort Bedeutung, wo notwendige strukturelle und organisatorische Veränderungen im Rahmen der ursprünglichen Rechtsform nicht sinnvoll oder nicht durchsetzbar sind. ♦

Literatur

- Bachert, R. (2006). Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen. Planegg: WRS Verlag.
- Baums, T. (2001). Bericht der Regierungskommission Corporate Governance. Köln: Schmidt Verlag.
- Institut der Deutschen Wirtschaft (2004). Auf den Schultern der Schwachen. Köln.
- Moos, G. (2004): Aus Zwei mach Eins. Integriertes Qualitäts- und Risikomanagement, in: Evangelische Jugendhilfe, 4/2004, S. 269–277.
- o. V. (2004). Nonprofit Governance: Steuerung und Überwachung von Nonprofit-Organisationen, Teil III: Möglichkeiten zur internen Optimierung der Nonprofit Governance. In: Bank für Sozialwirtschaft, Info Nr. 6, S. 13–16.
- Schuhen, A. (2004). Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege. In: Verbands-Management, 3/04, S. 18–31.
- Seibt, C. Effizienzprüfung der Aufsichtsratsstätigkeit. Hinweise zur Anwendung von Ziff. 5.6 Deutscher Corporate Governance Kodex. In: Der Betrieb Heft 39 vom 26.09.2003, S. 2107–2112.
- Schwarz, P. (2006). Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt Verlag.
- Solidaris. (2003). KonTraG, TransPuG, DCGK, Auswirkungen auf die Arbeit von gemeinnützigen Organisationen. 2. Auflage, Köln: Caritas Werkstätten.
- Wittig J., Oberdörfer P. (2006). Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat. In: Bachert (Hg.). Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, Planegg: WRS Verlag.



Quasi-Märkte und Qualität

Die Qualität arbeitsmarktpolitischer und sozialer Dienstleistungen im Kontext öffentlicher Beschaffungspolitik

Herausgegeben von Prof. Dr. Ulrike Schneider und Dr. Birgit Trukeschitz

2007, 310 S., brosch., 24,90 €, ISBN 978-3-8329-3073-8

Die öffentliche Beschaffungspolitik im Sozialwesen befindet sich im Wandel. Durch Deregulierung und Öffnung der Märkte, die über die europäische Politik beschleunigt werden.

Wie beeinflussen unterschiedliche Verfahren der öffentlichen Beschaffung arbeitsmarktpolitischer und sozialer Dienstleistungen die Qualität der Angebote und Arbeitsplätze in Organisationen der Sozialwirtschaft? Die Beiträge dieses Buches beantworten diese Frage aus ökonomischer, organisationswissenschaftlicher und rechtswissenschaftlicher Sicht.



Nomos